

Cycle supérieur INTD CNAM
2005 2006

Synthèse documentaire

<u>Le coaching :</u>
<u>nouvelles pratiques, nouveaux moyens</u>

Marc Ajalbert, Louise Daudin
Gabrielle Minot Guylaine Nayaradou

a l'attention de Mado Maillebouis

Table des matières

Mode d’emploi

Ceci est une synthèse documentaire, un état de la littérature portant sur le sujet des coachs en entreprises et destiné au Centre de documentation sur la formation et le travail. Nous avons abordé celui-ci sous l’angle du travail, qu’il s’agisse de son organisation, de ses conditions et de sa professionnalisation.

Ce document contient la synthèse, une bibliographie, une webographie, puis certains documents présentant un intérêt particulier en ce qui concerne la version imprimée.

La synthèse présente des références bibliographiques citées entre parenthèses qui sont organisées suivant le plan de la synthèse. Chaque section de la bibliographie et webographie est classée par ordre alphabétique d’auteur. Cette bibliographie est arrêtée au mois de mai 2005.

Introduction

L’essor du marché de l’aide à l’autodéveloppement, l’effet de mode et l’opportunisme ont placé sous la dénomination de « coaching » des interventions aussi variées que le coaching sportif, le coaching de vie, le relooking ou les prestations professionnels en entreprise .

Nôtre synthèse s’interroge sur le développement professionnel et personnel de l’individu en tant que responsable, cadre ou salarié d’une entreprise.
La pratique de l’accompagnement de vie remonte à la Grèce Antique et à la maïeutique socratique. Elle s’est développée dans le monde du sport sous le nom de coaching à partir des années 1980, elle apporte une alternative au mentoring et tutorat traditionnels. Apparaissent alors les « coaches non managers » aux Etats-Unis, sous le nom de « employee assistant program », sparring partner ou accompagnement stratégique et dix ans plus tard en Grande-Bretagne et en France .(1)
Surmontant les résistances de la culture latine, le coaching s’impose dans le monde entrepreneurial malgré la méfiance des entreprises et des salariés vis à vis risques de pratiques douteuses et incontrôlées que peuvent générer des pratiques d’accompagnement.

L’objet de cette synthèse est de faire le point sur la pratique du coaching en entreprise ,en France, d’établir une définition qui la distingue des autres types d’aide au développement personnel (consulting, thérapie), d’en comprendre les enjeux que sont notamment sa professionnalisation (formation et compétences des coachs, déontologie) et d’en décrire les dernières évolutions.

I - Définition

A - Essai de définition

Il y a une réelle difficulté à formuler une définition claire du coaching car celui-ci doit se différencier du consulting, des formations et conseils. (2) Aujourd'hui, trois sentiments entourent le coaching : la récupération (notamment dans le management) la fascination (multiplication des formations plus ou moins sérieuses) et le rejet (crainte de dérives sectaires), ce qui est un frein à la possibilité d'avoir une vision globale du sujet. (3)

Quelques organismes tentent cependant de fournir une définition claire du coaching. Tout d'abord avec la Société Française de Coaching. La SF Coach a été créée en 1996 et regroupe aujourd'hui le quart de la profession. Les membres sont divisés en deux groupes : les membres titulaires et les membres associés. Cette dernière catégorie apparaît en 2002 à la demande des adhérents. Selon ses statuts, cette association a pour but de définir et valider le coaching, le faire connaître et le promouvoir , en lui donnant une visibilité, de définir un label de qualité des coachs, d'être un lieu de recherche et de rencontre sur le sujet et de recenser les manifestations sur le coaching. (4).

Ainsi, nous pouvons citer leur définition : « le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Cette définition prédomine aujourd'hui. (2) Le second organisme majeur en France sur le coaching est le Syntec conseil en évolution professionnelle. Il apparaît à la fin des années 1990. Ce syndicat regroupe les « professionnels de l'accompagnement social des restructurations, de l'outplacement, des bilans de compétences, du coaching ». (5)
Selon le Syntec conseil en évolution professionnelle, le coaching est une « démarche d'accompagnement individuel par un coach. Son objectif étant d'optimiser les atouts humains et professionnels de managers dans l'exercice commun de leurs responsabilités. »
Ainsi, le coach n'est pas un conseiller, ni un mentor, ni un psychologue d'entreprise, ni un tuteur. (2)
En outre, les demandeurs ont parfois une difficulté à cerner et quantifier les apports que peuvent engendrer une pratique du coaching. (2)
Le coaching peut être utile pour des responsables, en raison d'une adaptation nécessaire aux changement de l'environnement économique et social(prise de fonction, évolution de carrière, acquisition de nouvelles compétences, développement de leurs performances, management, résolution de difficultés relationnelles et organisationnelles ou encore préparation d'une intervention…)
Mais le coaching peut aussi être utile pour accompagner des équipes dans leur mise en place et leur renforcement, leur adaptation aux situations internes et externes et la résolution de conflits. (8) L'utilisation d'outils et de techniques propre au coaching le différencie du management. (2) La position et les atouts du coach (neutralité par rapport à la situation, recul sur lui-même et sur la situation du coaché, conscience des effets de certains modes de fonctionnement, connaissance d'outils précis, mise en œuvre de l'évolution du coaching. (8) permettent au coaché de parler sans retenue des difficultés qu'il peut rencontrer, de progresser sur certaines de ses failles et de communiquer différemment avec ses collègues. (3) Avec la

réflexion que le coaché engage avec son coach, il prend du recul sur lui-même et sur ses façons de fonctionner. Il doit alors trouver en lui-même les ressources pour évoluer. (9)
Le coach intervient alors comme accompagnateur et levier de changement. (10)

Cet accompagnement débute avec une analyse de la situation de départ puis formalise clairement les objectifs auxquels le coaché veut parvenir. (2) En effet, il vise à obtenir des changements comportementaux sur des axes de travail fixés à l'avance. (3)
Le coaching est basé sur l'écoute, il se déroule selon des entretiens d'environ deux heures, deux à trois fois par mois pour une durée totale de quelques mois à une année. (2)
Chaque entretien se conclue par une synthèse des changements opérés par le coaché et une remise à jour des objectifs qu'il reste à atteindre. (10)

B -. l'expression d'une éthique

Comme nous l'avons vu précédemment, la définition du coaching permet une première structuration de la profession. De plus, une éthique particulière est également proposée, un « code de déontologie » ou « charte coaching ». Les principes généraux édictés dans ces codes permettent au coach de suivre un cadre précis et de garantir à l'entreprise une qualité de la prestation . (5) et (6) Ces principes généraux sont édictés par la SF coach et par le Syntec conseil en évolution professionnelle qui sont tous deux extrêmement vigilants sur l'éthique du métier.
La SF coach énonce dans ses statuts sa volonté de définir et de faire vivre des labels de qualité, tout en étant vigilants sur les aspects déontologiques (code de déontologie), tout comme le Syntec conseil en évolution professionnelle, qui énonce comme premier objectif du syndicat de faire appliquer la charte du coaching (cadre déontologique en 10 points). (4) et (5)
Les premiers proposent une charte de déontologie en cinq titres principaux :

- les devoirs du coach (exercice du coaching, confidentialité, supervision établie, respect des personnes, obligation de moyens, refus de prise en charge)
- les devoirs du coach vis-à-vis du coaché (le lieu du coaching, responsabilité des décisions, demande formulée, protection de la personne)
- les devoirs du coach vis-à-vis de l'organisation (protection des organisations, restitution au donneur d'ordres, équilibre de l'ensemble du système)
- les devoirs du coach vis-à-vis de ses confrères (utilisation du nom de SF coach, faire état de leur engagement à la charte, une obligation de réserve)
- les recours (recours auprès de la SF coach)

Les seconds proposent 10 points : sur l'exercice du métier, les contrats, la confidentialité et la restitution, l'adhésion du coaché, le refus d'une mission, la mise en œuvre, la supervision, l'interruption de la mission, l'éthique et le recours. (6)

Les principes de ces deux organismes structurant du coaching s'organisent autour de trois grands points : le contrat tripartite qui édicte les devoirs de chacun, la confidentialité, et le pouvoir et la dépendance que peut engendrer une pratique du coaching. (11)

Le premier point, le contrat tripartite, est majeur et insiste sur l'importance que chaque composante du contrat se choisisse, c'est-à-dire que l'entreprise choisisse le coach, que le coaché choisisse son coach, et que ces trois parties formalisent leurs choix (objectif de la mission, durée, le tarif, restitution partielle ou totale du travail effectué).
Pour que l'entreprise puisse choisir correctement son coach, il faut qu'elle soit sûre de ses compétences donc de ses formations. Le premier devoir du coach est un devoir moral, de postuler aux missions de coaching qu'il peut pleinement assumer (avoir une formation dans la relation d'aide mais également de justifier d'une expérience au sein dans le monde de l'entreprise, de connaître les outils et les techniques nécessaires pour arriver à terme de cette mission). Les membres ou titulaires de la SF coach ou du Syntec conseil en évolution professionnelle certifient ces aptitudes et les expériences.
Cette obligation de formation et d'expérience est la base de tout travail de coach. C'est également la base de l'éthique du métier. (11) Outre cela, pour garantir aux entreprises une certaine sécurité, le coach doit se plier, d'une certaine façon au contexte et contraintes de celle-ci. Il doit s'adapter au milieu de sa mission.
De son côté, le coaché (autre composante du contrat tripartite), doit pouvoir lui aussi choisir son coach.

La confiance doit être la base du travail, le coach ne doit pas être imposé mais choisi, accepté, pour effectuer un vrai travail avec le coaché. (11)
Cette étape est également primordiale car elle détermine le succès de la mission. La confiance et la volonté de faire un travail sur soi, quelqu'il soit, sont des obligations pour effectuer un coaching.
Les trois composantes du contrat se choisissent et expriment alors leur volonté de travailler ensemble. Ainsi, certaines entreprises sélectionnent en premier lieu deux à trois coachs parmi lesquels le futur coaché pourra choisir le coach avec lequel il se sent le mieux. (11)
Cependant, un coach peut refuser de prendre en charge une mission (pour des raisons propres à l'entreprise, propre au demandeur ou au coach lui-même) mais il se doit, alors, d'indiquer un de ses confrères. (11) Le contrat sert de référence tout au long de la mission notamment en cas de problème
En effet, il y a plusieurs demandes dans une mission de coaching : celle de l'entreprise et celle du futur coaché. Il faut que le coach valide la demande du coaché. De plus, le coaching doit s'exercer dans l'intérêt des deux parties (entreprise et coaché). La position du coach n'est pas toujours évidente mais il doit servir d'interface pour permettre aux acteurs d'échanger le plus clairement possible. Le coach doit être attentif à la neutralité du lieu de la séance de travail pour créer une habitude de réflexion. (11)
Le second point de cette déontologie, la confidentialité est une composante essentielle de la confiance qu'instaure le coach avec le coaché. (11) Il est important de savoir que même s'il est difficile de la préserver (en raison du caractère tripartite du contrat), le coach est astreint au secret professionnel pour tout le contenu de sa démarche. Seulement, les préconisations et les ouvertures finales peuvent faire l'objet d'une restitution, par le coaché. (6)
Cette étape, définie dans le contrat tripartite est nommée la restitution au donneur d'ordres.

Les acteurs ont des obligations qu'ils formalisent lors de la signature du contrat.Il règle de nombreuses attitudes et édicte certains principes fondamentaux du coaching.

Ensuite, sur le dernier point majeur des principes éthiques du coaching, sur le pouvoir et la dépendance que peut engendrer le coaching, il est clairement défini que le coach doit s'interdire tout abus d'influence sur la personne coachée. (11)
La capacité à garder la distance nécessaire est fondamentale. En effet, l'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision (exigé par la SF coach). Il peut rencontrer un pair pour prendre du recul par rapport à la situation, à chaque fois que cela est nécessaire. Cette pratique aide le coach. (6)
Le superviseur est une personne qui bénéficie d'une expérience longue et reconnue comme coach ou encore un thérapeute introduit dans le monde de l'entreprise.

Cette volonté d'édicter des principes déontologiques à une profession dont le cœur du métier est d'être un accompagnement au changement est fondamental, en particulier pour garantir une qualité des coachs.
Ainsi, la France est dans une position prédominante dans la réflexion éthique sur le coaching.
Cependant, une grande majorité des pays où s'expriment les coachs n'ont pas cette volonté.
(11)

C - Critères de choix et profil du coach

Si la mise en place de règles déontologiques, visant à professionnaliser le coaching permet une présélection en amont par les organismes professionnels, les entreprises clientes, elles aussi, permettent de réguler le marché en établissant à leur tour des critères de choix de leur(s) coach(s) car elles ont compris que pour se prémunir des risques de « gourouïsation et de manipulation »[…]« l'acte d'achat doit se professionnaliser ». (12)

Les grandes entreprises missionnent des spécialistes en interne, notamment au sein des services de ressources humaines, les principaux prescripteurs, pour « le débroussaillage de l'offre » et pour mettre en place des « processus d'homologation », « de référencement et de sélections de coachs ».Il peut s'agir de présélection de CV (shortlist), d'entretiens visant à évaluer la capacité relationnelle et de jauger la construction identitaire du coach, sa compétence et sa cohérence. (12) et (13)
A contrario, les PME, qui n'ont pas la « technicité développée par ces grands groupes pour lire le marché et sélectionner leurs prestataires », s'aident de « fiches repères ». (12)
Selon Lucien Lemaire, responsable pédagogique du DESU coaching d'Aix en Provence, le coaching intervient à trois niveaux dans l'entreprise :

- le niveau institutionnel et culturel (vision, stratégie, culture, organisation),
- le niveau individuel (performance et compétence, savoir-faire et savoir-être des salariés)
- le niveau collectif en tant qu'entité de travail mais aussi comme espace d'appropriation et d'élaboration des pratiques » (14)

Le coach doit développer des compétences lui permettant de gérer une stratégie globale d'intervention .
Ceux qui choisissent (les DRH mais au final les coachés) s'appuient sur les critères suivants : (13)

Les références professionnelles(61%), la qualité du contact (58%) et la nature de l'expérience 554%) sont les critères les plus recherchés dans le choix d'un coach. Suivent la référence à un code déontologique (39%), le coût (30%), l'appartenance à un réseau (18%) et la formation (17%).

Un coach doit avoir été sensibilisé avec les trois champs suivants que ce soit dans sa formation de base ou au cours de ses formations continues : le champ psychologique, le champ culture d'entreprise et le champ travail sur soi.
Le champ psychologique peut être une formation en psychopathologie du travail qui évalue le degré d'inadaptation du coaché entre les règles de l'entreprise et l'application des ces règles au niveau individuel qui peut perturber le « désir du travail » (14)
Dans une autre dimension psychologique ,selon Gilles Amado, si le « coach dispose d'une solide formation de psychologie clinique, il pourra déceler l'origine des comportements problématiques d'après l'histoire personnelle du coaché. Cela lui permettre de développer une indépendance vis à vis de la pression de l'organisation cliente et des risques d'empathie avec le coaché .C'est une dimension psychosociologique qui esquisse un « coaching socialement utile » . (15)
Ces compétences correspondent au critère de formation dans le champ de la relation d'aide , être au fait « des phénomènes qui gouvernent la nature humaine ». (16)
C'est la prise en compte du facteur humain

Ensuite , en liaison au champ culture d'entreprise, les clients demandent au coach une connaissance des usages de l'entreprise , « des organisations ou des institutions et de leurs évolutions ». Le bouleversement du savoir, du savoir-faire et des comportements des employés, les mutations économiques ainsi que l'expérience de l'entreprise correspondent au profil de coach :en consultant RH. (16)
Enfin, les clients sont en attente d'un coach qui a effectué un travail sur lui-même et a développé une gestion de soi, avec un psychothérapeute confirmé .Cela le prémunit contre les risques de décharges sur le client, la dérive vers le travail de conseil et d'élaboration de solutions toutes faites et non produites par le coaché. (17)

Les clients souhaitent des références professionnelles d'autres entreprises et l'adhésion à un code déontologique. Certaines exigent également que le coach soit supervisé professionnellement par un tiers qualifié qui le détachera d'une relation fusionnelle avec le coaché., du stress de la réussite des objectifs fixés sans trahir le secret professionnel. (17)

Certains critères de choix d'un coach sont subjectifs. Les compétences d'écoute, de dialogue, de respect de l'autre et de jugement de valeurs de l'autre sont nécessaires. Si les responsables de recrutement de coaches font des présélections, c'est au coaché de décider, d'après la confiance que lui inspire le coach. (16)

Tous ces critères de sélections dessinent le profil du coach modèle :
Il doit avoir entre 45 et 50 ans, une vingtaine d'année d'expérience dans le monde de l'entreprise, un diplôme du 2 ou 3 cycle, plusieurs formations. Il peut avoir été formateur ou consultant, manager ou ancien chef d'entreprise, psychothérapeute ou psychanalyste .« Il faut au moins 10 ans pour devenir coach professionnel d'entreprise »
La formation au coaching demeure essentielle malgré ces pré-requis
Il y a deux possibilités :

- Par le biais d'écoles privées ou des quelques formations universitaires existantes, on dispose d'une formation sur l'écoute et la relation d'aide, la déontologie et l'éthique, les typologies de coaching, une formation au diagnostic et à l'élaboration de plans de coaching. Le cursus est sanctionné habituellement par une certification.
- L'apprentissage d'une des disciplines de la relation d'aide nécessite des études longues (3 à 5 ans) qui amènent à une certification (17)

Ce sont des apprentissages qui compteront comme autant d'outils et de démarches visant à la réussite du coaching.
C'est pour cette raison qu'il convient de vérifier que le coaching est bien la solution à la demande initiée par le client.

D - Analyse de la demande

L'analyse de la demande est la première phase de coaching, elle permet au coach d'identifier les acteurs (prescripteurs, demandeurs, hiérarchie) dans l'entreprise. Ce processus est essentiel pour le bon déroulement d'une action de coaching. Un coach doit être capable de percevoir à l'issue de cette première rencontre si une action de coaching est la vraie attente du demandeur. (18)

L'identification claire de la source de la demande permet d'éviter de placer la personne à coacher dans une situation de contrainte où l'action est vouée à l'échec. (19) La réunion préalable à une action de coaching sert à éclaircir tous ces points. Il est important que toutes les parties concernées, le coaché, sa hiérarchie et le coach , assistent à cette première entrevue. (19)

L'association effective de l'encadrement dans la démarche est nécessaire pour éviter tout double discours. De cette manière la « demande cachée », celle qui n'est pas clairement exprimée mais qui pose réellement problème, devient la demande de fond et la raison officielle, le problème le plus visible.

La première étape dans une demande de coaching est d'identifier clairement les besoins. Ces derniers ne sont pas toujours exprimés clairement. (18)

Par ailleurs, l'encadrement ou les ressources humaines, peuvent avoir peur de lancer une opération de coaching. En effet, cela suppose de sélectionner les intervenants potentiels, de prévoir un budget et d'être capable de prendre en compte le changement de comportement de la personne coaché. Tous ces éléments sont autant de facteurs de risques pour l'entreprise qu'il est nécessaire de connaître avant d'entreprendre une action de coaching. (19)

Le coach doit savoir reconnaître les différents niveaux de demande, pour élaborer une démarche qui devra être réajustée tout au long du suivi. (18) Si la demande peut être transformée en comportement observable, alors il est fort probable que le problème sera rapidement résolu. (19)

La relation peut alors prendre forme et la collaboration commencer. Pour s'assurer du sérieux du coach, il est important de contractualiser la demande.

II Professionnalisation

A - Contrat de coaching

La mise en place d'un contrat tripartite est un moyen pour le coach de faire reconnaître la profession. C'est un outil important permettant de respecter la confidentialité nécessaire au bon déroulement des échanges.(20)

Certains autres éléments sont des critères de choix importants pour un coaching réussi. Ainsi, l'appartenance à un réseau de professionnels et le suivi par un superviseur sont des gages de sérieux. (20) et (21) Le contrat doit permettre de définir les objectifs à atteindre, et dans quelle mesure l'encadrement peut avoir accès aux comptes-rendus des séances de coaching. (20)

La définition des modalités de coaching suppose que toutes les parties contractantes soient conscientes des changements que cela suppose. Si le coaching doit résoudre un dysfonctionnement dans l'entreprise, les responsables de l'entreprise doivent être prêts à accepter le changement que cela va entraîner . Dans ce cas, le coaching peut s'avérer plus néfaste que l'inaction. Si le coaché évolue mais que l'entreprise n'est pas encore prête au changement, les risques de rupture augmentent et toutes les parties se retrouvent perdantes. (21)

Trois types de situations peuvent amener une entreprise à avoir recours à un coach :
résoudre un problème, anticiper une difficulté, aider à la prise de décision.
Dans chacun des cas, les objectifs doivent être définis au cas par cas et le coach doit être capable de reconnaître qu'il n'est pas capable d'intervenir dans toutes le situations et orienter vers d'autres personnes plus spécialisées dans le traitement de certains problèmes. (20)

Une des difficultés est de lever les réticences de certains managers qui considèrent que le recours au coaching est constat de faiblesse comme cela a pu être le cas à la SNCF (21).Les entreprises qui utilisent régulièrement des coaches ont mis en place des procédures de sélections permettant aux managers intéressés de trouver rapidement le coach qui leur convient, Renault et la SNCF ont mis au point des procédures similaires à ce sujet. (20)

B - Les Outils du coach

Le coach, une fois dans l'entreprise, emploie pour son intervention, des techniques qui sont issues de plusieurs disciplines.
Son travail est de ne surtout pas proposer de solutions préexistantes. Il adopte une démarche qui se découpe en plusieurs étapes : le diagnostic, l'accompagnement et le bilan. (22)
La première étape est le diagnostic qui détermine le choix des outils appropriés pour répondre à la situation.
Pour ce faire, un bagage en psychothérapie est utile.
Le coach analyse la situation pour établir un diagnostic qui débouche sur le choix de différents outils pour répondre à la demande.
Il dispose de la psychanalyse et des thérapies brèves. De plus, Le coach peut utiliser l'analyse systémique, prendre en compte les interactions entre le coach et le milieu professionnel dans lequel il évolue.
Les techniques de développement personnel sont une alternative d'outils :
la psychologie humaniste, la Programmation Neuro-Linguistique ou PNL (thèse selon laquelle l'homme dispose de programmes interchangeables, comme un ordinateur, que le coach s'efforce de modifier), l'analyse transactionnelle (méthode d'analyse des relations interhumaines), l'approche cognitive comportementale et la Gestlat (psychologie de la forme visant à augmenter le niveau de conscience d'expression des émotions).
Toutes ces méthodes sont combinables pour le coach dans son intervention. (23)
Le recours aux outils dépend de la méthode employée (étude sur le comportement du coaché ou une approche plus psychanalytique).
Dès lors, le coach doit être perçu comme un « révélateur ». (22)
Ces techniques n'ont pas plus d'une trentaine d'années, pour la plupart d'entre elles. Leur évolution constante est liée au développement des savoirs sur le comportement humain et sur les modes de communication. (24)

C - Evolution de la profession

Face à la version du coaching « classique » de nouvelles pratiques ont émergé. Elles répondent à de nouveaux besoins de l'entreprise.
On distingue un certain nombre de nouvelles techniques :
Le coaching d'équipe, le manager coach, le coach interne…
Le coaching d'équipe apparaît en 2001 sous l'impulsion de la SF Coach. Il met l'accent sur le groupe et pas seulement sur le développement personnel et créé une dynamique différente plus axée sur un accompagnement à long terme. (25)
Le Team Building fait partie de cette famille de coaching. La version importée des Etats-Unis est centrée sur la notion de motivation, de renforcement positif. (26)
Cette approche collective permet de travailler sur des problématiques de comportement et de cohésion de groupe.

L'application comportementale travaille sur l'esprit de groupe, tandis que la cohésion de groupe permet d'améliorer les relations entre individus. Le coach travaille alors sur la rencontre, la résolution de problème collectivement, le partage de l'expérience.
On peut noter que ces approches ont leurs limites. Le team building n'apporte pas de réponse aux dysfonctionnements de l'entreprise. Quant à la cohésion de groupe, quand le problème relationnel est central, la concentration sur les objectifs de l'équipe apporte de meilleures réponses pour amorcer le changement. (27)

Le coach interne est en général un manager qui devient coach. Il est moins coûteux, plus accessible et correspond à un « coaching de performance ».
Le coach interne est apparu au début des années 2000 dans les entreprises. (28) Il existe depuis longtemps dans les entreprises anglo-saxonnes où il est utilisé comme un des outils des RH. (29)

Les entreprises ont rapidement saisi l'intérêt d'« internaliser » ce type de fonction : cela aboutit à des coachs proches des préoccupations de l'entreprise, ils sont beaucoup moins onéreux (quatre à six fois moins cher). (28) et (30)
Ils doivent pouvoir exercer dans les mêmes conditions que leurs collègues libéraux c'est-à-dire être indépendant vis-à-vis de la hiérarchie du coaché et dans le respect de la confidentialité des échanges. Ce dernier point est d'autant plus important que le coach interne peut avoir à supporter des pressions de la part des ressources humaines pour divulguer le contenu des échanges avec les coachés. (28)

Le manager coach est un manager qui,dans l'entreprise, passe d'une fonction de superviseur à une fonction de médiateur.
Il devient alors « un guide consultant, un encourageur, un créateur, un facilitateur ». (25)
L'écoute devient un des moteurs de ses pratiques managériales. Il devient plus attentif à son positionnement de communicant au sein de la structure. (27)
Il trouve sa place dans des processus de changement dans l'entreprise, la résolution de conflit, une demande particulière d'un collaborateur, une situation à fort enjeu. Il ne pourra pas intervenir dans des situations de confrontation ou d'arbitrage. (27)
La limite de son profil se trouve aussi sur des aspects du métier de coach comme la neutralité.

D - Nouvelles pratiques et démocratisation

L'offre en coaching se diversifie et surtout se dématérialise de plus en plus. Ce sont des pratiques qui nous viennent de pratiques anglo-saxonnes. Le coaching sur Internet et téléphonique en sont des illustrations.

A partir d'Internet, le coaching prend la forme d'un accompagnement qui passe par l'écrit.
Cette approche vise plutôt le cadre intermédiaire de l'entreprise, familiarisé avec Internet et possédant une « culture coaching ».(31)
Dans une démarche de démocratisation, le coaching par Internet semble être une réponse. Cependant, ses avantages sont ses inconvénients. Le passage obligé par l'écrit est intéressant pour les coachés mais s'avère d'une trop grande rigidité pour les coachs. En effet, une partie de leur travail passe par l'échange en face à face (la gestuelle et la voix). (31) et (32)
L'offre reste encore à construire car les usagers actuels sont les élites qui utilisent ce nouveau moyen. (31)
Cette approche abolit les problèmes de temps, de distance et de coût qui ne sont pas négligeables dans le développement du coaching en entreprise. Envisager le coaching par Internet et téléphone comme une diversification des moyens à associer avec les entretiens en face à face, lui apporterait une réelle valeur ajoutée. (33)

Le coaching téléphonique, pratique qui nous vient des Etats-Unis, ne trouve pas d'échos dans notre société « latine ». Leurs modes de recrutement reposent sur l'analyse des factures des clients, la présentation des cassettes d'enregistrements et la notoriété. En France, ils reposent sur une déontologie où la confidentialité est le maître mot. (34)

La démocratisation se constate aussi avec l'offre de service d'accompagnement à des petites structures de type PME.
L'exemple du réseau de Chambre de Commerce et d'Industrie propose un service
aux dirigeants de PME, pour les aider dans leur gestion des ressources humaines. Cela illustre cette tendance. Il leur est proposé un suivi gratuit pour leurs problèmes de recrutement et de ressources humaines. (35)

Conclusion

Le secteur est encore jeune et s’organise rapidement. La Société Française de Coaching, créée il y a moins de dix ans par quinze personnes, revendiquait en 2005 sept cent membres (dossier de presse SFCoach). Syntec conseil en évolution professionnelle revendique 22 cabinets adhérents.
Ces organismes tentent de répondre aux critiques des détracteurs du coaching. Ces derniers voient le coaching comme un phénomène de mode de plus dans le milieu du management, une manière de recycler de nombreuses méthodes « psy », et qu’il peut créer une dépendance vis-à-vis du coach si la relation s’installe dans la durée. (36) et (37)
Plusieurs éléments tendent à prouver que le coaching est devenu une vraie pratique : la publication d’articles dans des revues spécialisées, le refus de certains coachs de participer à des aventures télévisuelles sont autant de preuves que la profession de coach s’organise et gagne en respectabilité. (38)

Bibliographie :

Introduction

(1) Ni mentor, ni tuteur : le coach comme agent de la « fécondation mutuelle »,
Thierry Chavel
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002, p. 35-39.

L'auteur propose un historique non exhaustif de l'aide du développement personnel et fait une approche comparée entre tuteur, mentor et coach.

I - Définition

A - Essai de définition

(2) Comprendre le coaching pour mieux l'utiliser
Céline Julien
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002, p.16-19

L'auteur tente ici de faire le point sur le coaching, sur ce que cela peut aboutir, notamment en prenant sérieusement en compte le travail en amont des séances en elles-mêmes, le contrat et en utilisant avec sagesse et savoir les outils disponibles.

---

(3) Coaching individuel et formation au management : différences et complémentarités,
Stéphane Féliculis-Yvonneau
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002, p. 25-28

Mise en perspective du coaching avec les notions de fascination, récupération, rejet et aide à la décision pour les managers. Il présente des exemples de pratique de management proche du coaching et insiste sur la nécessaire implication des DRH dans la réussite de ces projets.

---

(4) Profession coach
Gérald de Bourmont
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002, p. 29-31

Il y a une évolution de la profession en raison de l'évolution des demandes. Pour cela il faut une structure claire du métier et un cadre pour les coachs, ce que propose la Société Française de Coach.

---

(5) Syntec conseil en évolution professionnelle : présentation du syndicat
http://www.syntec.evolution-professionnelle.com/dev00210.htm
17 mai 2005

Présentation des objectifs et du fonctionnement du Syntec, conseil en évolution professionnelle.

---

(6) Critères de choix d'un coach
Stéphanie Féliculis-Yvonneau
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002, p.45-48

Avec une lecture attentive du code de déontologie de la Société Française de Coach et de Syntec conseil en évolution professionnelle, on peut choisir son coach selon des critères comme la formation initiale, la formation dans une relation d'aide, le travail sur soi, les références théoriques, son appartenance à un réseau mais aussi ses références à d'autres entreprises et s'il est supervisé par un tiers.

---

(8) Le coaching expliqué clairement
Guy Tabardel
Personnel, n°417, février 2001, p.5-7

C'est une définition du coaching, de ses outils ainsi que de ses principes de base. Il explicite en outre par qui le coaching est fait, pour quel public et quels résultats.

---

(9) Le coaching comme « antidote au stress »
Danièle Pettersson
Personnel, n°424, novembre 2001, p. 63-64

Le coaching est utile pour gérer le stress en entreprise, la performance, le changement. Le travail avec le coach s'effectue alors autour de quatre grands axes : la notion de conscience, la performance, l'apprentissage et le plaisir.

---

(10) Pour avancer dans le coaching : une mode ou un véritable outil de mise en œuvre des compétences
Véronique Dupré
Personnel, n°435, décembre 2002, p. 6-7

Ce texte présente le coaching comme un outil pour les entreprises, une aide pour les salariés pour être performant et il détaille des qualités du coach (attentif, neutre, psychologue, savoir problématiser une situation et reformuler les difficultés rencontrées).

B - l'expression d'une éthique

(11) La déontologie dans les pratiques de coaching
Lynne Burney, Anne Roques, Monique Sellès
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002, p. 40-44

Cet article illustre les codes de déontologie de la Société Française de Coach à travers le déroulement d'une bonne pratique de coaching.

C - Critères de choix et profil du coach

(12) Choisir un coach, un travail de pro (achat et prestations)
Laurent Gérard
Entreprises et carrière,n°688, 21-27 octobre 2003, pp16-17.

Cette introduction d'une enquête sur l'achat de prestation de coaching fait le constat de la professionnalisation du marché et de ses conséquences sur le rapport que les entreprises (grande entreprise ou PME) et le coaching notamment la mise en place de processus de sélections des coachs.

---

(13) Les entreprises parlent du coaching : Résultats de l'enquête de février 2004
Syntec conseil en évolution professionnelle
http://www.evolution-professionnelle.com/drh00620.htm
Consulté le 19 mai 2006.

Ce document présente les résultats d'une enquête effectuée en février 2004 auprès des clients et prospects des cabinets de Syntec conseil en évolution professionnelle et portant sur le coaching en entreprise (nombre de coachés, niveau de satisfaction, prescripteurs, critères de choix des prestataires, etc….)

---

(14) Entre cristal et fumée
Lucien Lemaire
Personnel, n°454, novembre 2004, p 59.

L'article fait le point sur la psychopathologie comme un outil peu connu du coaching. Elle permet de déterminer le mal être au travail lié à l'application des stratégies globale de l'entreprise par l'individu. L'auteur préconise une utilisation du coaching de façon multidirectionnelle au sein de trois niveaux d'interventions : institutionnel, individuel et collectif.

---

(15) Le coaching ou le retour de Narcisse ?
Gilles Amado
Connexions, Psychologisation dans la société, n°81, juin 2004, pp 43-51.

L'auteur, professeur de psychosociologie au groupe HEC définit le coaching et le public auquel il s'adresse .Il soutient l'émergence d'un coaching d'utilité sociale du fait de la formation en psychologie clinique du coach, enfin, il déplore l'élitisation de la pratique.

---

(16) Une approche « expérimentale et pragmatique »
Laurent Gérard
Entreprises et carrière, n°688, 21-27 octobre 2003, pp18-19.

Cet article montre un exemple de la mise en place de processus d' homologation du choix de coachs dans une grande entreprise française (Danone).

---

(17) Qui sont les coaches ?
François Arfel
Actualité de la formation permanente, n°178, mai-juin 2002, pp 32-34.

L'auteur dessine le portrait robot du coach et décrit les compétences professionnelles requises à l'exercice de la profession de coach.

D - Analyse de la demande

(18) L'analyse de la demande dans la relation d'accompagnement
Guy Amoureux
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai - juin 2002, pp.20-24

L'article fait le point sur l'analyse de la demande qui permet d'identifier les besoins qui peuvent être implicites. Le coach intervient à plusieurs niveaux pour faire évoluer la demande

---

(19) L'avant coaching une étape nécessaire
Sophanie Ke
Personnel, n°452, Septembre 2004, pp. 37-38

L'avant coaching est une étape qui permet d'impliquer tous les acteurs dans la démarche. Cela permet de définir des objectifs, de sélectionner un coach. Cette étape est indispensable pour un coaching réussi.

II - Professionnalisation

A - Contrat de coaching

(20) Pourquoi faire appel à un coach
Marie-Pierre Vega
Entreprises et Carrières, n°572, du 17 au 23 avril 2001, pp. 13-16

Au travers d'un entretien avec le président de la Société française de Coaching et d'exemples, l'article fait le point sur les bases d'un bon coaching à travers les démarches et obligations de chaque partie et pour appuyer son propos, nous livre le résultat d'entretiens qui font le point sur la réalité des pratiques du coaching en entreprise.

---

(21) coaching et vie privée : y-a-t-il danger ?
Sophie Soria
Entreprises et Carrières, n°584/585, du 17 juillet au 27 août 2001, pp. 17

L'article présente les conséquences du coaching dans les entreprises qui peuvent être négatives quand l'entreprise n'est pas prête à accepter l'évolution du coaché et la possibilité d'accoucher suite à des entretiens avec un coach d'électrons libres non « malléables ».

B – Les Outils du coach

(22) La place des outils dans le coaching
Reine-Marie Halbout,
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002 p. 49-52.

Dans cette article l'auteur nous présente l'importance de la phase de diagnostic dans la réalisation d'un bon coaching. Elle introduit les outils utiles dans ce processus.

---

(23) Enquête sur le coaching
Xavier De La Vega,
Sciences Humaines, n°165, novembre 2005 p18- 21

L'article contextualise le phénomène du coaching en définissant ses spécificités.

---

(24) Dossier de presse de la Société Française de Coaching,
Paris janvier. 2006
http://www.sfcoach.org/presse_sfcoach.pdf
Consulté le 19 mai 2006.

Ce dossier présente les activités de la Société Française de Coaching, un des organismes professionnels défendant le statut du coach.

C - Evolution de la profession

(25) Le coaching au service de la transformation managériale
Mohamed Bayad, Sybil Persson,
Revue internationale de psychosociologie, vol.XI-n°25, automne 2005, p 63-91.

L'auteur présente l'évolution de la fonction de manager qui occupe de plus en plus des fonctions de coach. La conciliation des deux aspects peut se faire correctement à partir du momment où le manager a suffisamment de recul sur son activité.

---

(26) Coaching d'équipe
Société Française de Coaching, Paris, avril 2005.
http://www.sfcoach.org/actu/doc/cr_120405.pdf;
consulté le 18 mai

Compte-rendu d'une conférence de la Société française de coaching sur le coaching d'équipe où il y est définit ses spécificités et ses déclinaisons notamment avec le team building.

---

(27) Coaching, outils et pratiques
Michel Moral et Pierre Angel
Paris, Armand Collin, 2006

Cet ouvrage définit le paysage du coaching à travers ses pratiques et ses outils.

---

(28) Coaching interne, spécificité, enjeux, rentabilité
Danièle Petterson
Personnel, n°452, septembre 2004, pp.32-36

L'auteur montre en quoi le coach interne peut être un élément qui permet de désamorcer les conflits et permet à une entreprise d'optimiser ses résultats en procurant un climat serein à ses salariés.

---

(29) Huit ans de coaching interne chez IBM France
Antoine Costes et Céline Julien,
Actualité de la formation permanente, n° 172, mai-juin 2001, p. 38-41

L'article fait le point sur le coaching interne qui est outil pour favoriser le développement des compétences et permet d'être au plus près des demandes des dirigeants.

---

(30) Mon coach est un collègue
Eric Béal
Liaisons sociales/magazine, décembre 2005, p 48-50

Cet article qui traite du phénomène du coach interne à l'entreprise. Il permet de situer le champ d'action de celui-ci. De l'intérêt pour l'entreprise d'investir sur ce type de poste.

D - Nouvelles pratiques / Démocratisation

(31) Mon coach sur le net
Georges Botet
Actualité de la formation permanente, n° 178, mai-juin 2002 p. 53-57

A travers l'expérience du site MyCoach.fr, l'auteur nous présente une nouvelle méthode de coaching.

---

(32) Le e-coaching a du mal à décoller
Marie-Noëlle Frisson,
Entreprises et carrières, n°622, du 21 au 27 mai 2002, p. 27.

L'article présente lecoaching sur le web. Ce dernier offre la possibilité d'un accompagnement à distance. Cette nouvelle pratique a du mal à trouver son public.

---

(33) Le coaching investit la toile
Sandrine Pouverreau
Liaisons sociales/ magazine, mai 2001, p. 64.

Cet article traite de l'émergence d'un nouveau type de coaching qui investit de nouveaux territoires (le web). Il ne permet toutefois l'usage des techniques traditionnelles liées aux entretiens face à face.

---

(34) Le coaching téléphonique : l'allergie des français
Sous la direction de Izy Béhar,
Personnel, n°452 septembre 2004 p 45.

Dans cette interview, il est question de la résistance de la France à une nouvelle pratique, le coaching téléphonique. Pour des raisons culturelles ces techniques venus des Etats-Unis ne remportent pas un grand succès.

---

(35) L'appui d'un réseau de CCI aux PME
Celine Lacourcelle
Entreprise et carrières, n°796, 31 janvier - 6 février. p24 - 25

A travers l'exemple des chambres de commerce, l'auteur nous présente le développement du coaching vers une démocratisation de son emploi.

Conclusion

(36) Témoignage, les abus et bémols du coaching
Patrick Crasnier
Personnel, n°452, Septembre 2004, pp. 47-48

L'article fait le point les risques d'un coaching mal encadré ou mal maîtrisé. Il tente également de montrer en quoi le terme coaching est source de confusion dans les entreprises et chez les salariés.

---

(37) Non le coaching n'est pas un outil de management recommandable.
Frédéric Rey
Liaisons sociales magazine n° 44, septembre 2003, pp.98

L'article montre que le coaching est un outil à la mode et que de ce fait il ne peut pas être sérieux. Il souligne également les risques d'un coaching de longue durée.

---

(38) je veux passer à la télé !
Pierre Blanc-Sahnoun
Mediat-coaching
http://www.mediat-coaching.com/dossiers/dossiers.php?id_dossier=158
17 mai 2006

Cet article permet d'avoir un exemple de l'intérêt de la déontologie et du sérieux d'un coach pour éviter des dérives mercantiles.

ALLER PLUS LOIN

Le coaching :

Le coaching
ANGEL Pierre, AMAR Patrick
PUF, collection Que sais-je, Paris, 2005

Profession : Coach
CHAVEL Thierry
Demos, Paris, 2003

Manuel de coaching
HEVIN Bernard, TURNER Jane
Dunod, paris, 2003

Accompagnateur, un rôle d'interface au croisement de l'acteur et du sujet
MINET Francis
Actualité de la formation permanente, n°171, mars-avril 2001, pp.129-135

Clés pour le coaching
ROUVIN Amélie
Maxima, Paris, 2004

Coaching de demain pour les entreprises de demain
SAINT-HUBERT Hervé, RH&M, n°4, janvier 2002, pp.48-50

Coaching d'entreprise
STAKE Edouard
Village Mondial, Paris, 2000

Les relations entre le management et le coaching :

Le manager à l'écoute
BLANC Yves
Dunod, Paris, 2003

Coaching d'équipe
CARDON Alain
Editions d'Organisation, Paris, 2003

Coaching, un nouveau style de management
CRUELLAS Philippe
ESF, Paris, 1993

Le coaching efficace des commerciaux
DE BORDES Pascal
Dunod, Paris, 1996

Tous coachés ? : dossier
FAIVRE d'ARCIER Laurence
Courrier Cadres, n°1409, 30 août 2001, pp.25-34

Manager et coacher son équipe
HOLPP Lawrence
Maxima, Paris, 2003

Le coaching, développer son potentiel de ses collaborateurs
MOYSON Roger
De Boeck Université, Bruxelles, 2001

Devenir Manager
NERE Jacques
Demos, Paris, 2001

Le management au féminin: promouvoir les talents
RENAUD-BOULARD Martine
Jauze, Paris, 2005

La base du travail de coaching, ses outils :

Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité
BLANC-SAHNOUN Pierre
Inter-éditions, Paris, 2003

Les outils de gestion des ressources humaines se démocratisent
BONNEL Cyril
Maîtriser, n°561, février 2000, pp.29-32

Atelier du savoir-être : quand la PNL séduit les salariés
DEYE Marion
Maîtriser, n°565, juin-juillet 2000, pp.36-39

Pratiques d'évaluation du changement en coaching individualisé : enquête, questions et mises en perspective
FELICULIS-YVONNEAU Stéphanie
Pratiques psychologiques, n°2, 2000, pp.33-47

The geography of Thought , How Asians and Westerners think differently and why
NISBETT Richard
New York, Free Press, 2003

Formations :

- http://www.coaching-pnl.com

Institut de formation professionnelle en communication et ressources humaines. Il propose des formations en PNL, coaching et ressources humaines

- http://www.gadot-formations.com

Formations spécialisées effectuées par une titulaire d'un DESS de Gestion de l'Emploi et d'un DESA de Psychologie du Travail, qui propose des formation de formateur, de management d'équipe et d'efficacité personnelle

- http://www.sfcoach.org:coach:index.htm

La Société Française de Coach met en ligne quelques adresses de formateurs individuels et d'institut, agrées par la présence d'un membre titulaire de l'association.

Paris et Ile-de-France :

ATELIERS DU PASSAGE
Véronique Malbrancke
19, rue de Choiseul
75002 Paris
Tél. : 01 44 75 95 67
E-mail : contact@ateliersdupassage.com

LE DÔJÔ
Bernard Hevin
Jane Turner
2 square Vermenouze
75005 PARIS
Tél. : 01 43 36 51 32
Fax : 01 43 36 12 21
E-mail : contact@le-dojo.com
Site : www.le-dojo.com

ECOLE DE PSYCHOLOGUE PRATICIENS
Véronique Malbrancke
23, rue du Montparnasse
75006 Paris
Tél. : 01 53 63 81 55
E-mail : formation@psycho-prat.fr

FORMATION PERSONNALISEE AU COACHING
Brigitte Warnez
150, avenue Emile Zola
Paris 75015
Tel : 01 45 77 19 69
E-mail : brigiwarnez@wanadoo.fr /brigittewarnez@hotmail.com

IFOD
Olivier Devillard
1, rue Chabanais
75002 Paris
Tel. : 01 40 20 21 22 - Fax 01 40 20 21 22
E-mail : ifod@wanadoo.fr
Site : www.coaching-ifod.com

INTERNATIONAL MOZAIK - L'ECOLE DU DEVENIR
Danièle Darmouni
14 bis rue de Milan
75009 Paris
Tél. : 01 53 20 11 94
Fax : 01 53 20 09 65
E-mail : mt.mozaik@wanadoo.fr
Site : www.mozaik.fr

KAHLER COMMUNICATION FRANCE
Le Vieux Moulin
Impasse du Béchet
27120 CROISY SUR EURE
Tél : 02 32 22 22 50
Port.: 06 60 63 82 45
E-mail : kcf@wanadoo.fr
Site Internet :www.kcf.fr

GERARD COLLIGNON
Tél : 02 32 22 22 50
Port.: 06 60 63 82 45

FRANÇOIS ARFEL
Tel : 06 08 25 66 15/01 42 36 58 42
E-mail : francois.arfel-conseil@wanadoo.fr

LA COMPAGNIE DES COACHS
Pierre Blanc-Sahnoun
80 rue de Grenelle
75007 Paris
Tél. : 01 42 84 07 97
Port. : 06 72 77 58 29
E-Mail : pbsh-coach@magic.fr
Site : www.ciedescoachs.com

LKB SCHOOL OF COACHING
Lynne Burney
3 Parc de Lattre de Tassigny
92400 Courbevoie
Tel : 01 49 05 46 31 ou 06 85 10 19 89
E-mail : LKB@wanadoo.fr
Site : www.lkb-coaching.com

MEDIAT-COACHING
Fabrice MICHEAU
2 avenue de Saint Ouen
75018 Paris
Tél : 01 42 94 98 83
E-mail : contact@mediat-coaching.com
Site :www.mediat-coaching.com

PLURALIA
Pierre ANGEL
91 rue Saint Lazare
75009 Paris
Tél : 01 55 31 95 95
Fax : 01 55 31 99 40
E-mail : pierre.angel@pluralis.org

RESEAU PLURIDIS
Isabelle NALET
3, rue Louis Guespin
92140 CLAMART
Tél. 01 41 08 08 56 - Fax. 01 41 08 76 21
E- mail : inalet@wanadoo.fr
Site Web : www.reseau-pluridis.com

S.DEVELOPPEMENT :
formations au coaching avec le Dialogue Intérieur
Suzel Gaborit-Stiffel
15, chaussée de la Muette
75016 Paris
Tél. : 01 42 24 53 13
Port : O6 11 86 50 86
E- mail : suzels@wanadoo.fr

UNIVERSITE PARIS 8
Service Formation Permanente
Pierre ANGEL
2, rue de la liberté
93526 Saint-Denis CEDEX
Tel : 01 49 40 65 62 Fax : 01 49 40 65 57
E-mail : info-sfp@univ-paris8.fr
Site : http://www.fp.univ-paris8.fr

Autres regions

CONVERGENCE
Philippe BIGOT
Centre HERMES
10 Parc Tertiaire Valgora
83160 La Valette du Var
Tel: 04.98.01.60.50
Fax: 04.98.01.60.51
E-mail: philippe.b@concergencerh.com
Site : www.convergencerh.com

EATO – PARCOURS CONSULTANTS
Ecole d'Analyse Transactionnelle spécialisation Organisations
Hugues LESOT
9, rue Richan
69004 LYON
Tél. : 04 78 30 01 48
Fax : 04 72 10 00 29
Port. :06 87 46 46 73
E-mail : message@parcours.st
Site : www.eato.net

INTERNATIONAL MOZAIK
Marc Guionnet & Associés
France Sud
11 rue Henri Tomasi
13009 MARSEILLE
Tel : 04 91 40 15 40
E-mail : mt.mozaik@wanadoo.fr
Site : www.mozaik.fr

JBS A LYON
BDR
Bernard Bouvier
40 rue Delandine
69002 Lyon
Tel : 04 72 77 66 47
Fax. : 04 72 77 66 71
Port. : 06 14 71 30 35
E-mail : bouvier.be@worlnet.fr
Site : www.jbs-coaching.com

SERGE ESKENAZI CONSEIL
Serge Eskenazi
8, rue des Alouettes
69008 Lyon
Tél : 06 60 45 34 57
Fax : 04 74 16 80 34
Port. : 06 60 45 34 57
E-mail : serge.eskenazi@wanadoo.fr
Site : www.jbs-coaching.com

SYNTONYS
Francine Lang
22 rue de Constantine
69001 Lyon
Tél : 04 72 00 39 39
Port.: 06 61 55 13 89
E-Mail : francine.lang@syntonys.fr
Site : www.syntonys.fr

- http://www.coachfederation.fr/content/blogcategory/68/69/

(consulté le 17/05/20006, 11h18).

L'antenne française de l'association internationale de coachs (née en 1995 aux Etats-Unis) propose également quelques organismes :

INTERNATIONAL MOZAÏK
http://www.mozaik.fr/indexfr.html

ECOLE DE COACHING DE GESTION (Canada)
http://www.coaching.qc.ca

METASYSTEME (ALAIN CARDON)
http://www.metasysteme.fr

IDC (Institut de coaching de Genève)
http://www.idc-coaching.com

COACHU
http://www.coachinc.com/coachu?

CORPORATE COACHU
http://ww.coachinc.com/ccu

- http://www.syntec-etudes-conseil.com/formations.php

(consulté le 17/05/20006, 11h18).

Syntec conseil en évolution professionnelle regroupe les professionnels de l'accompagnement social des restructurations, de l'outplacement, des bilans de compétences, du coaching.

Mastère spécialisé :

ESC BRETAGNE BREST PROGRAMME ESC
2 avenue de Provence
29200 Brest Cedex 03
02 98 34 44 44
www.esc-bretagne-brest.com
info@esc-bretagne-brest.com

Mastère spécialisé Consulting and coaching :

GROUPE HEC PROGRAMME GRANDE ECOLE - HEC
1 rue de la Libération
78350 Jouy-en-Josas Cedex
01 39 67 70 00
www.hec.fr
hecinfo@hec.fr
